# تحول بنیادین نظام اداری

www.ketab.ir

محمدتقی دشتی

به کوشش:

محمد مهدی‌فر – فاطمه توکلی

همکاران پژوهش:

# تحول بنیادین نظام اداری

مؤلف: محمد تقی دشتی

نویسندگان همکار: محمد مهدی‌فر - فاطمه توکلی

همکاران پژوهش: سیدسعید هاشمی‌نسب، دکتر محمدعلی شفیعی، دکتر حمیدرضا گودرزی، دکتر سیدمرتضی میرتبار، دکتر محمدرضا ذوالفقاری، دکتر زهرا امیری اسفرجانی، دکتر محمدسعید اکبری دهقان، دکتر حامد [illegible]، دکتر سمیرا خوئینی، سیدمحمد مهریان پور، محمدجواد محمدپور،

مدیر اجرایی: محمد [illegible] . صفحه آرائی و طرح جلد: واحد انتشارات مرکز پژوهشی مبنا

انتشارات مکث اندیشه . چاپ و صحافی: رنگینه

شابک: ۰-۵۴-۷۲۰۲-۶۲۲-۹۷۸ . نوبت چاپ: [illegible] . شمارگان: ۲۰۰ . قیمت: ۳۰۰,۰۰۰ تومان

کلیه حقوق مادی و معنوی این اثر برای مرکز پژوهشی مبنا (مؤسسه صراط مبین) محفوظ است.

سرشناسه: دشتی، محمدتقی، ۱۳۵۲ - عنوان و نام پدیدآور: تحول بنیادین نظام اداری/محمدتقی دشتی؛ به کوشش محمد مهدی‌فر، فاطمه توکلی؛ همکاران پژوهشی ( به ترتیب حروف الفبا ) محمدسعید اکبری‌دهقان...[و دیگران]؛ ویراستار محمدرضا منصفی. مشخصات نشر: قم: مکث اندیشه، ۱۴۰۰. مشخصات ظاهری: ۲۹۳ص.: جدول (بخشی رنگی)، نمودار (بخشی رنگی)، شابک: ۰-۵۴-۷۲۰۲-۶۲۲-۹۷۸ وضعیت فهرست نویسی: فیپا یادداشت: همکاران پژوهشی ( به ترتیب حروف الفبا ) :محمدسعید اکبری دهقان، زهرا امیری‌اسفرجانی، سمیرا خوئینی، محمدرضا ذوالفقاری، محمدجواد محمدپور، سیدمحمد مهریان، سیدمرتضی میرتبار. یادداشت: کتابنامه: ص. ۲۸۹ - ۲۹۳ ؛ همچنین به صورت زیرنویس. موضوع: اصلاح نظام اداری -- ایران. موضوع: Civil service reform -- Iran موضوع: تحول سازمانی -- ایران موضوع: Organizational change -- Iran موضوع: سازمان‌های دولتی -- ایران -- مدیریت موضوع: Administrative agencies -- Iran -- Management موضوع: اصلاح نظام اداری -- جنبه‌های مذهبی -- اسلام موضوع: شناسه Civil service reform -- Religious aspects -- Islam افزوده: مهدی‌فر، محمد، ۱۳۷۰-، گردآورنده شناسه افزوده: توکلی، فاطمه، ۱۳۷۶-، گردآورنده شناسه افزوده: اکبری دهقان، ۸۴۴۱۰۹۵ اطلاعات: ۳۵۱/۵۵۰۲۶۳ شماره کتابشناسی ملی: رده بندی دیویی JQ۱۷۸۵ :محمدسعید، ۱۳۵۰-رده بندی کنگره رکورد کتابشناسی: فیپا

شبکه ارتباط با مخاطب

روابط عمومی (سفارش کتاب، پیشنهادات و انتقادات) :

مهدی غفاریان فرهود - ۰۲۵۳۲۹۰۶۴۰۵

آدرس تارنما: www.smhi.ir - www.mabnarc.ir

پست الکترونیک: info@smhi.ir - info@mabnarc.ir

www.ketab.ir

## فهرست

پیشگفتار ..... ۱۱

مقدمه تفصیلی ..... ۱۲

فصل اول: تحول نظری و هنجاری ..... ۱۷

**گفتار اول: لزوم طراحی نظریهٔ دولت اسلامی ..... ۱۸**

**گفتار دوم: لزوم تقویت و گسترش فقه اجتماعی ..... ۲۱**

**گفتار سوم: تدوین قانون جامع اداری کشور ..... ۲۳**

بند اول: آسیب ها و مشکلات قوانین موجود و ارائه پیشنهاد: ..... ۲۳

بند دوم: راهبردهای حاکم بر تدوین قانون جامع اداری ..... ۲۵

فصل دوم: تحول در نظام استخدامی و نیروی انسانی بر اساس شایسته سالاری ..... ۳۰

**گفتار اول: اصلاح و بهبود سیستم گزینش ..... ۳۱**

**گفتار دوم: به کارگیری نیروها بر اساس تخصص ..... ۳۸**

**گفتار سوم: اصلاح فرایند ارزشیابی ..... ٤٠**

بند اول: اصول ارزشیابی ..... ۴۰

بند دوم: سیاست‌های ارزشیابی ..... ۴۰

بند سوم: شیوه‌های ارزیابی (نظارت مستمر) ..... ۴۱

بند چهارم: نتایج ارزیابی ..... ۴۱

www.ketab.ir

تحول بنیادین نظام اداری..... ۴

**گفتار چهارم: بازطراحی نحوهٔ انتصاب مدیران ..... ۴۲**

بند اول: تعریف عملیاتی مفاهیم..... ۴۳

بند دوم: معیارها و شاخصه‌های توانمندی..... ۴۴

بند سوم: دامنهٔ سنجش..... ۴۸

بند چهارم: سازمان متولی سنجش..... ۴۹

بند پنجم: مراحل و چگونگی انجام سنجش..... ۵۱

**گفتار پنجم: ارتقای انگیزه نیروی انسانی ..... ۵۲**

بند اول: تقویت انگیزه‌های درونی..... ۵۲

بند دوم: بهره‌گیری از عوامل بیرونی..... ۵۳

فصل سوم: تحول در نظام دانایی..... ۵۶

**گفتار اول: تحول جدی در آموزش اثر بخش سازمانی و تربیت نیروی انسانی تراز انقلاب ..... ۵۷**

بند اول؛ تعاریف و اصطلاحات آموزش اثر بخش..... ۵۸

بند دوم؛ اختصارات..... ۶۱

بند سوم : ارائهٔ راهکار..... ۶۷

بند سوم : طراحی و اجرای برنامه..... ۷۰۷۱

**گفتار دوم: مدیریت دانش..... ۷۶۷۷**

بند اول؛ بنیان‌های نظری..... ۷۷۷۸

www.ketab.ir

تحول بنیادین نظام اداری..... ۵

بند دوم؛ الزامات اصلی فرایند مدیریت دانش در سازمان:..... ۸۲۸۳

بند سوم؛ مفاهیم مدیریت دانش در آینه احادیث و روایات، رهنمودهای حضرت امام (ره) و بیانات مقام معظم رهبری(مدظله):
..... ۸۷۸۸

بند چهارم؛ گزارش یافته ها-پنج گام کلیدی پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان:..... ۹۰۹۱

**گفتار سوم: مسئله‌محوری ..... ۱۰۳۱۰۴**

بند اول: انواع رویکردهای برنامه‌ریزی در سازمان‌های نظارتی..... ۱۰۳۱۰۴

بند دوم: مفهوم دقیق مسئله‌محوری در سازمان‌ها..... ۱۰۶۱۰۷

بند سوم: اهمیت و فواید مسئله محوری در سازمان‌ها..... ۱۰۸۱۰۹

بند چهارم: ویژگی‌های پژوهش مسئله محور راهبردگرا..... ۱۰۹۱۱۱

بند پنجم: روش‌های اجرای برنامه ریزی مسئله محور در سازمان‌ها..... ۱۱۱۱۱۲

بند ششم: لوازم تحقق و نهادینه شدن مسئله محوری در میان کارشناسان..... ۱۱۱۱۱۳

بند هفتم: نحوه رسیدن به راهبردها و راهکارهای حل مسئله..... ۱۱۲۱۱۳

بند هشتم: انواع گزارش‌های مسئله‌محور..... ۱۱۵۱۱۶

بند نهم: هیئت اندیشه‌ورز..... ۱۳۴۱۳۵

بند دهم: سامانه ایده‌پردازی..... ۱۳۷۱۳۹

فصل چهارم: تحول ساختاری..... ۱۴۴۱۴۶

**گفتار اول: انسجام بخشی، تمرکزبخشی و بازطراحی نهادهای اداری:..... ۱۴۵۱۴۷**

بند اول: نهاد خانواده..... ۱۴۵۱۴۷

بند دوم: نهاد آموزش..... ۱۶۳۱۶۵

www.ketab.ir

## پیشگفتار

نظام اداری درواقع ماشین حرکت جامعه به‌سوی پیشرفت و توسعه است. بدون یک ماشین چالاک و کم‌نقص امکان تحول و پیشرفت اساسی در جامعه و حکمرانی وجود ندارد. نظام اداری کنونی ایران از کهنگی، عدم انسجام و عدم تناسب با آرمان‌های نظام سیاسی موجود رنج می‌برد. ماشینی است در حد اسقاط که توان پیشبرد اهداف نظام اسلامی را ندارد و نخواهد داشت. یکی از مهم‌ترین دلایلی که توانسته اغلب رؤسای جمهور پس از انقلاب را با شکست سختی مواجه نماید و به ناکارآمدی آن‌ها در عرصهٔ عمل منجر شود، همین نظام اداری ناکارآمد و پوسیده است. البته که طی سالیان گذشته اقداماتی برای تحول این نظام انجام شده و وصله و پینه‌هایی صورت گرفته است، اما بدون تحول بنیادین نظام اداری (یا به عبارت بهتر بدون انقلاب اداری) راه به جایی نخواهیم برد و این اهداف و اهداف متعالی نظام اسلامی محقق نخواهد شد. مگر می‌شود یک جامعه انقلاب ایدئولوژیک کند و انقلاب سیاسی نیز انجام دهد، اما استخوان‌بندی سیستم اداری‌اش متعلق به یک صد سال پیش باشد؟ بدیهی است با چنین سیستمی امکان توسعهٔ اساسی کشور وجود ندارد.

www.ketab.ir

مرکز پژوهشی مبنا (مؤلفه‌های بنیادین نظام اسلامی) با درک این نقطه‌ضعف بزرگ درصدد بر آمده است تا طرح تحول بنیادین نظام اداری کشور را به جامعهٔ علمی و اجرایی ارائه نماید تا شروعی باشد بر طلوعی پرثمر در عرصهٔ حکمرانی و تمدن‌سازی. بدیهی است تحول نظام اداری باید در ابعاد و مراحل مختلف صورت گیرد و هرگونه تعلل در یکی از بخش‌های این زنجیره، اثرگذاری طرح را تنزل خواهد داد. بخش گزینش، استخدام و به‌کارگیری نیروها یکی از این مراحل است که حتماً نیاز به تحول اساسی دارد. در قسمت به‌کارگماری نیروها بر اساس استعداد و توان و تخصص و تجربه نیز تحول جدی موردنیاز است. در امور مربوط به ارتقائات و انتصابات مدیران بر اساس شایسته‌سالاری طرحی دقیق و عملی را پیشنهاد کرده‌ایم. در بحث‌های هنجاری نیز باید تحولات مؤثری صورت بگیرد. یکی از ضعف‌های اساسی سیستم اداری کشور ایران، تشتت سیاست‌ها و قوانین مرتبط با امور و موضوعات واحد است. در بخش‌های ساختاری، شیوه‌های حکمرانی، نظام دانایی، شیوه‌های نظارت مؤثر بر ادارات و... نیز مطالب جدید و تحول‌گرایانه‌ای ارائه شده است که امیدواریم به فضل الهی مفید و موثر واقع شود.